

mgr inż. Łukasz Chmiel
dr inż. Janusz B. Berdowski
dr inż. Witold Lisiecki
Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o.

Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju na przykładzie koncernu Lantmannen

Implementing the sustainable development strategy on the example of the Lantmannen Concern

*Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju
w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego nie jest
przedmiotem działań obligatoryjnych, a jedynie nakazem
chwili w odniesieniu do wiedzy światowych Menedżerów, którzy
pragną, aby ich produkty dominowały na rynku w XXI wieku.*
Janusz B. Berdowski

Streszczenie: *Podejście do zrównoważonego rozwoju firmy Lantmannen nie oznacza tylko spełniania przez swoje organizacje wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej. Zatem wydatki poniesione na zrównoważony rozwój należy traktować jako pozycję inwestycyjną, a nie kosztową, podobnie jak w przypadku wprowadzania systemów zarządzania jakością. W artykule przedstawiono uwarunkowania zrównoważonego rozwoju w koncernie Lantmannen.*

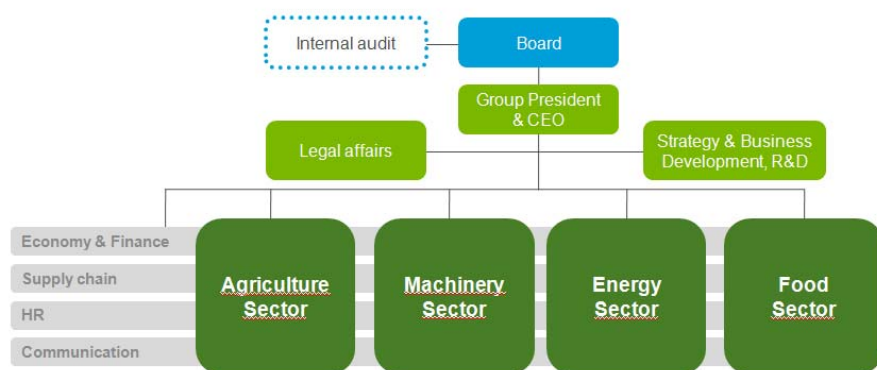
Abstract: *The approach to the sustainable development of the company Lantmannen is not just to conform their all formal and legal requirements, but also increased investment in human resources, environmental protection and relations with stakeholders who can have a real impact on the efficiency of economic activity. Thus, expenditure on sustainable development should be treated as an investment product, not like a cost.*

Wstęp

Lantmännen jest jedną z największych firm w północnej Europie w branży spożywczej, energetycznej i rolniczej. Pochodzenie firmy sięga końca XIX wieku, dzisiaj tworzy ona jedną spoiłą grupę o globalnym zasię-

gu. Firma jest własnością asocjacji szwedzkich farmerów, która zrzesza 42 000 członków. Zatrudnia ponad 13 000 pracowników, działa w 19 krajach, posiada klientów w blisko 50 krajach.

W ostatnim okresie w ramach programu doskonalenia zarządzania postanowiono wydzielić Food Sector (Sektor Żywności), który obejmuje swoim zasięgiem wszystkie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją żywności. Niezależnie od Food Sector, wyodrębniono Agriculture Sector (Sektor Rolniczy), zajmujący się zapewnieniem surowca pochodzenia rolniczego na rzecz Sektora Spożywczego. Pozostałe dwa sektory, a więc Sektor Energetyczny i Sektor Maszynowy, mają również merytoryczne powiązanie z sektorem spożywczym.



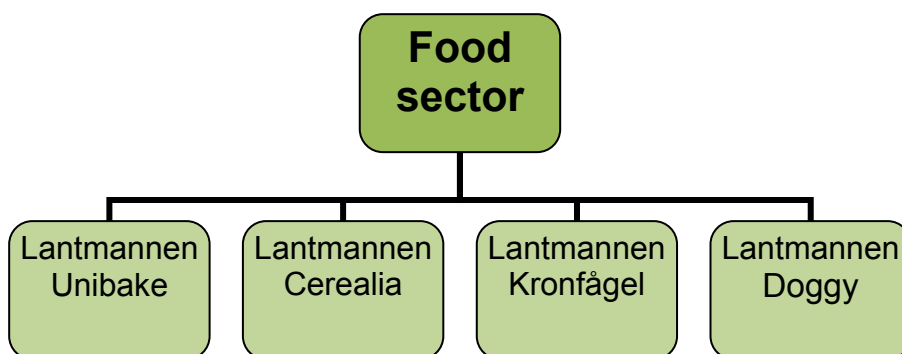
Rys. 1. Struktura organizacyjna Lantmannen
Fig. 1. Lantmannen organizational structure

Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

Wyeksponowanie Sektora Spożywczego jest bardzo istotne z punktu widzenia procesu certyfikacji związanej z jakością i bezpieczeństwem żywności z uwzględnieniem zarządzania środowiskiem, przyczyniając się w ten sposób do wdrożenia strategii zrównoważonego rozwoju w poszczególnych przedsiębiorstwach spożywczych wchodzących w skład firmy Lantmannen-Food Sector, a więc również i Unibake Poland. Lantmännen Unibake jest czołową międzynarodową grupą w branży piekarniczej, posiadającą doświadczenie i wiedzę w zakresie mrożonego i świeżego pieczywa z przeznaczeniem do gastronomii i sprzedaży detalicznej. Wraz z naszymi klientami na całym świecie umiamy ludziom życie wypiekami.

Wyroby oferowane przez Lantmännen Unibake są świeżo wypiekane wtedy, gdy klient sobie tego życzy. W naszej ofercie znajduje się pełny asortyment pieczywa, wyrobów piekarskich, w tym typu Fast food, duńskich wyrobów cukierniczych i croissantów – a zatem proponujemy coś do każdego posiłku w każdej sytuacji. Pragniemy, by pieczywo stało się dla naszych

klientów dobrym biznesem. Służyć temu mają wysokiej jakości wyroby i najlepsze rozwiązania – budowane zawsze w oparciu o właściwy sposób myślenia, a także najwyższe standardy w zakresie bezpieczeństwa żywności. Dysponujemy najnowocześniejszymi przemysłowymi piekarniami w Danii, Szwecji, Norwegii, Finlandii, Polsce, Belgii, Niemczech, Rosji, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych, przez co stanowimy awangardę w branży piekarniczej. Roczne przychody na poziomie 8228 milionów koron szwedzkich pozwalają nam zająć pozycję jednej z najsilniejszych w Europie grup piekarniczych. Na całym świecie zatrudniamy 4000 osób w Sektorze Spożywczym w pionie produkcji, sprzedaży, rozwoju i wsparcia. Wszystkie one z wielkim zaangażowaniem przenoszą tradycje i potencjał związany z chlebem w świat jutra.



Rys. 2. Struktura organizacyjna Food Sector
Fig. 2. Food Sector organizational structure

Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

Polski oddział koncernu Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. specjalizuje się w produkcji bułek typu „fast food” do hamburgerów i hotdogów, które bezpośrednio po wypieku są pakowane i zamrażane do temp. -18°C. W tym stanie pieczywo charakteryzuje się bardzo długim okresem przydatności do spożycia bez utraty swoich właściwości. W swojej ofercie firma posiada również pieczywo do kanapek typu ciabatta, panini, bajgle, bułkę do hot doga francuskiego, a także pieczywo do Lkebaba, pitę, zapiekanki, przekąski, gotowe kanapki pojedynczo pakowane w folię jak również oryginalne croissanty, wypiekane na bazie francuskiej receptury i duńskie wyroby ciastkarskie Royal Danish Pastry. Swoje produkty firma sprzedaje zarówno w opakowaniach hurtowych, jak i detalicznych, jako wyroby świeże i mrożone.

Dzięki wysokiej jakości produktom i nowym technologiom stosowanym przy wypieku bułek zapewniającym dużą wydajność, powtarzalność partii, bezpieczeństwo i produkcję w zgodzie ze środowiskiem naturalnym, firma od wielu lat jest liderem na polskim rynku. Zasięgiem sprzedaży firma obejmuje terytorium całej Polski i od kilku lat z powodzeniem eksportuje swoje wyroby

do wielu krajów europejskich, takich jak: Francja, Czechy, Słowacja, Węgry, Dania, Belgia, Szwecja, Holandia, Hiszpania, Niemcy, Norwegia, Portugalia, Rosja, Litwa, Łotwa, Białoruś, Ukraina, Bułgaria, Chorwacja i Serbia. Do największych klientów Lantmannen Unibake Poalnd Sp. z o.o. zaliczyć można między innymi: IKEA, burger King, KFC, Fresh Point, Rodeo Drive, sieci stacji benzynowych: Orlen, Statoil, Shell, BP, Lotos, a także sieci barów Mr. Hamburger czy Conieco. Nasze pieczywo od lat cieszy się uznaniem na polskim i europejskim rynku. Marki Skoga, Pastridor, Schulstad Royal Danish Pastry są dla wielu klientów synonimem dobrego, wysokiej jakości produktu. Nasze marki są jednymi z bardziej rozpoznawanych marek na rynku gastronomicznym. Mimo to ciągle staramy się podnosić nasze kwalifikacje i dokładamy wszelkich starań, aby nasze kolejne produkty spotkały się z dużym uznaniem u konsumentów. Misją naszej firmy jest produkcja i sprzedaż wysokiej jakości (bardzo smacznych i funkcjonalnych) wyrobów piekarniczych. Chcemy być wybierani przez naszych klientów ze względu na walory smakowe, jakość i funkcjonalność.

W ciągu ostatnich lat koncerny międzynarodowe w tym Lantmannen rozszerzyły swoje strategie o nowe aspekty jakim niewątpliwie jest zrównoważony rozwój. Gospodarka jest obszarem działalności człowieka, w którego strefach produkcji oraz konsumpcji dokonuje się realizacja podstawowego celu rozwoju jakim jest zaspokojenie potrzeb obecnych oraz przyszłych pokoleń.

Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju w koncernie Lantmannen

Zrównoważony rozwój stał się paradygmatem przemian cywilizacyjnych współczesnego świata. Rozwój gospodarczy przedsiębiorstwa produkcyjnego powinien być wkomponowany w strategię ochrony środowiska naturalnego przy zachowaniu podstawowych zasad. Zrównoważony rozwój jest koncepcją, która łączy postęp gospodarczy z poszanowaniem przyrody oraz rozwojem społecznym, stwarzającym lepsze perspektywy dla przyszłych pokoleń. Według tej doktryny przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

Zrównoważony rozwój w koncernie Lantmannen bazuje na następującym hasle: *We make the most of our land to give everyone the chance of a healthier life*, co oznacza, że pracujemy na naszej ziemi, aby podarować każdemu szansę zdrowego życia. W ciągu ostatnich dwóch lat zostało podjętych szereg decyzji w kluczowych obszarach działalności firmy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Każda jednostka biznesowa Lantmannen zatrudnia pracowników, którzy koordynują oraz zarządzają wdrażaniem podejścia zrównoważonego. To, iż dzisiaj żywność jest dobra, nie oznacza, że jutro również będzie taka sama. W każdej chwili mogą się zmienić warunki techniczne i technologiczne jej wytwarzania. Ta maksyma przyświeca pracy menadżerom koncernu Lantmannen na rzecz podejmowania ciągłego doskonalenia produkcji w aspekcie zachowania standardowej i powtarzalnej jakości.

Firma Lantmannen posiada świadomość, iż nie wszystko w aspekcie zrównoważonego rozwoju zostało zrobione. Posiada jednak jasne cele na przyszłość w postaci szerokiego programu działania. Program składa się z planów zrównoważonego rozwoju i podzielony jest na 11 aspektów, z których każdy podzielony jest na specyficzne czynności.

W artykule zostaną zreferowane niektóre z aspektów zrównoważonego programu.

Pracownicy. Zmotywowani oraz zaangażowani pracownicy w wykonywanie swoich obowiązków są fundamentem sukcesu firmy. Praca w Lantmannen jest organizowana systematycznie, tak aby każdy z pracowników mógł znaleźć inspirujące zadania oraz duże możliwości rozwoju osobistego. Pozwala na to duże zróżnicowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa Lantmannen. Dzięki temu menadżerowie oraz pracownicy mogą rozwijać się poprzez pracę w różnych jednostkach Lantmannen. W roku 2008 65% kierowników zatrudnionych w grupie Lantmannen zostało zatrudnionych wewnętrznie na podstawie przeglądu kadrowego wśród osób wyróżniających się w pracy. Proces ten rozpoczął się w Supply Manager w 2006 roku mający na celu zapewnienie dobrego przeglądu kadry oraz zarządzania talentami.

Aby zachęcić oraz zatrzymać młodych, zdolnych pracowników z bardzo dużym potencjałem organizacyjnym i merytorycznym doświadczeniem został powołany program GROW- Międzynarodowy program rozwoju menadżerów. W roku 2008 rozpoczęto prace nad stworzeniem międzynarodowego programu zarządzania talentami. Trwają również prace nad poprawą pozycji lidera. W 2008 roku menadżerowie grupy Lantmannen wzięli udział w następujących szkoleniach: Manager training, przywództwo, promocja zdrowia, zarządzanie projektami, coaching menadżerów. Aby zapewnić strategiczną, wykwalifikowaną kadrę firma Lantmannen nieustannie działa na polu wzmocnienia swojej marki jako dobrego pracodawcy. Każdego roku menadżerowie Lantmannen biorą udział w spotkaniach z potencjalnymi pracownikami na stanowiska kierownicze. Być atrakcyjnym pracodawcą nie jest celem samym w sobie, lecz warunkiem postępu. We wrześniu 2008 w Lantmannen rozpoczęła się druga edycja międzynarodowego programu stażowego. Jest to inwestycja mająca na celu zapewnienie w przyszłości menadżerów oraz specjalistów, ale także przekonanie pracowników o fakcie, że firma Lantmannen jest solidnym pracodawcą.

Do programu aplikowało 700 kandydatów, z czego wybrano 17 stażystów. Jedna praktykantka została oddelegowana na 3 miesiące do pracy w polskim oddziale Lantmannen, która poza regularnymi obowiązkami poznawała kulturę i tradycje naszego kraju.

W koncernie Lantmannen prowadzone są projekty w obszarze zarządzania środowiskiem pracy oraz zdrowiem pracowników. Jasnym przesłaniem jest dla nas to, iż nasi pracownicy powinni prowadzić zdrowy tryb życia, cieszyć się dobrym zdrowiem, mieć satysfakcję z pracy oraz równowagę pomiędzy pracą a odpoczynkiem. W tym celu przełożeni odbyli cykl szkole-

niowy promujący powyższe zagadnienia, aby móc wdrażać program w jednostkach, którymi zarządzają.

Dialog z interesariuszami. Kluczem do sukcesu zrównoważonego rozwoju jest umiejętność słuchania. W roku 2008 została opracowana procedura dialogu z interesariuszami Lantmannen. Celem firmy jest otwarta oraz przejrzysta komunikacja ze światem w kwestii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Jednymi z najważniejszych aspektów dialogu z interesariuszami są:

1. kodeks postępowania,
2. klimat pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa,
3. ankieta pracownicza o warunkach pracy.

Działalność operacyjna Lantmannen tworzy wartość dla zainteresowanych stron, takich jak właściciele, pracownicy, klienci. Przed wprowadzaniem działań na rzecz zrównoważonego biznesu powinniśmy zadać sobie następujące pytania:

- Czy dane działanie przyczyni się do poprawy konkurencyjności firmy?
- Czy wzmocni markę Lantmannen w długim okresie czasu?
- Czy zostaną zredukowane koszty w długim okresie czasu (rok, dekada)?
- Czy zredukujemy do akceptowalnego minimum przyszłe ryzyko?

Jedną ze długoterminowej strategii Lantmannen jest budowanie silnej marki w ramach odpowiedzialności w całym łańcuchu żywnościowym, a więc od pola do stołu.

Odpowiedzialność od pola do stołu. W kwestii bezpieczeństwa żywności nigdy nie idziemy na kompromis. To jest i zawsze była podstawa naszej filozofii. Filozofia ta jest głęboko zakorzeniona w naszej organizacji. Wszyscy klienci muszą mieć możliwość nabywania pieczywa produkowanego przez Lantmännen Unibake, mając pewność co do jego wysokiej jakości i poczucie pełnego bezpieczeństwa, niezależnie od miejsca produkcji pieczywa. Światowy popyt na żywność rośnie wprost proporcjonalnie z liczbą ludności oraz poziomem stopy życia.

Prognozy wskazują, że światowy popyt na zboże będzie nadal wzrastał. Z badań klimatu wynika, iż coraz bardziej powszechne anomalie pogodowe zwiększają ryzyko częściowej lub całkowitej klęski nieurodzaju. Misją koncernu jest rozwijanie oraz przetwarzanie zasobów od pola do stołu w odpowiedzialny sposób. Rezultatem tego jest to co Lantmannen określa jako dobre jedzenie. Mocną stroną Lantmannen jest posiadanie działalności operacyjnych w całym łańcuchu, co stwarza możliwości do produkcji zdrowej i bezpiecznej żywności w sposób odpowiedzialny.

Odpowiedzialność za cały łańcuch od pola do stołu stwarza możliwość stworzenia solidnej przewagi konkurencyjnej opartej na zaufaniu. Oto niektóre kwestie, które firma bierze pod uwagę:

- Czy zboża lub inne surowce, jak np. soja lub olej palmowy są uprawiane w sposób zrównoważony?

- Czy kodeks postępowania jest wdrażany w życie przez pracowników Lantmannen oraz przez dostawców?
- Czy komórki inżynierii produkcji pracują w sposób odpowiedzialny?
- Czy zdrowa żywność jest rozwijana?
- Czy działania Lantmannen zmierzają w kierunku redukcji zanieczyszczeń środowiska?



Rys. 3. Łańcuch powiązań przedsiębiorstw Lantmannen - „od pola do stołu”
 Fig. 3. Chain of connections of enterprises Lantmannen - „from field to the table”

Źródło: *opracowanie własne.*
 Source: *own study.*

Przetwarzanie - zrównoważona żywność. Produkty w katalogu Lantmannen są przede wszystkim bezpieczne dla zdrowia i życia konsumenta, jednak firma idzie o krok dalej i bierze odpowiedzialność za rozwój produktów, które stanowią wartość dodaną dla klientów w formie zdrowej i wygodnej do spożycia żywności. Od lat koncern Lantmannen pracuje nad wdrażaniem oraz doskonaleniem systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem produkcji, takich jak: BRC, IFS czy ISO 22000. Cała produkcja w Lantmannen jest zaprojektowana w oparciu o najwyższą jakość i wdrożone standardy. System audytowania trzeciej, niezależnej od przedsiębiorstwa Lantmannen strony pozwala w rzetelny sposób nadzorować systemy zarządzania jakością, bezpieczeństwem żywności i ochroną środowiska.

Przetwarzanie- zrównoważona energia. Przemysł spożywczy odpowiada za około 25% światowych ciepłarnianych emisji. Wszyscy uczestnicy w branży mają obowiązek oszczędzania zużycia energii. Realizując ten program firma Lantmannen tworząc produkty bioenergii spowoduje od 2010 redukcje emisji dwutlenku węgla do atmosfery o 1 mln ton rocznie.

Polityka energetyczna Lantmannen opisuje systematyczne dążenie do wprowadzenia zrównoważonego wykorzystania energii w przedziale czasu. Każda jednostka gospodarcza ma za zadanie jak najbardziej efektywne wykorzystanie mediów energetycznych. Celem jest redukcja zużycia energii o 10% do 2011 roku. Zużycie energii badane i analizowane poprzez specjalistyczne urządzenia monitorujące, dzięki czemu firma jest w stanie ograniczyć zbędne zużycia energii np. podczas przestojów. Koncern Lantmannen w celu redukcji energii współpracuje ze Szwedzką Agencją Energii.

W Latmannen Unibake Poland odzysk ciepła z kompresorów amoniakalnych oraz powietrznych kształtuje się na poziomie 3050 GJ rocznie. Zastosowanie ekonomizerów na wylocie gazów spalinowych w piecach piekarskich i kotłach pozwala na odzysk energii wtórnej w ilości około 7%.

Świadomość konsumencka. Odpowiedzialność firmy Lantmannen za swoją żywność kończy się na stole u konsumenta. Jednak, by klient mógł

świadomie podjąć decyzje odnośnie zakupu potrzebuje rzetelnej informacji o produktach nt. pochodzenia surowców, procesu produkcji, procesu magazynowania i dystrybucji, przeznaczenia itp. W tym celu specjaliści Lantmannen z tego zakresu prowadzą warsztaty szkoleniowe, przez co szerzą świadomość konsumencką, aby ich wybory były właściwe. Na stronie internetowej koncernu są zawarte informacje odnośnie wprowadzanej strategii dla zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

Podejście do zrównoważonego rozwoju firmy Lantmannen nie oznacza tylko spełniania przez swoje organizacje wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej. Zatem wydatki poniesione na zrównoważony rozwój należy traktować jako pozycję inwestycyjną a nie kosztową, podobnie jak w przypadku wprowadzania systemów zarządzania jakością.

Bibliografia

- Berdowski J.B., Berdowski F., Zdziennicki A., *HACCP w Piekarni. Teoria i Praktyka*. Wydawnictwo Oficyna Poligraficzna Adam, Warszawa 2008.
- Lantmannen Annual Report and Sustainability Report*,
www.lantmannen.com.
- Toczyński W., *Monitoring Rozwoju Zrównoważonego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
- Zegar J.Z., 2003. *Kierowanie zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym (ekorozwojem)*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2003.
- Papuziński A., *Zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz 2005.
- Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.